

Rapport final du facilitateur du  
regroupement des organismes  
de réglementation du secteur  
des affaires municipales,  
de l'environnement et de  
l'aménagement du territoire

Le 22 août 2007

Projet de regroupement des organismes de réglementation  
M1-52, édifice Macdonald  
900, rue Bay  
Toronto (Ontario) M7A 1N3

2008-01129/

Le 22 août 2007

L'honorable Gerry Phillips,  
Ministre des Services gouvernementaux

Monsieur le Ministre,

À titre de facilitateur du regroupement des organismes de réglementation du secteur des affaires municipales, de l'environnement et de l'aménagement du territoire, je suis heureux de vous présenter mon rapport final.

Dans ce rapport, je présente les étapes d'avancement du projet de regroupement des organismes de réglementation (ci-après appelés « Organismes »). Je commence d'abord par un compte rendu de mes discussions initiales avec les cinq organismes, leurs représentants et d'autres membres de leur personnel, j'aborde ensuite les consultations menées sur les initiatives de changement que j'avais proposées dans mon rapport intérimaire, et je termine avec leur mise en œuvre.

Ce projet montre comment un regroupement permettrait à ces Organismes de coordonner leurs ressources et de collaborer à l'élaboration de pratiques exemplaires, tout en maintenant la spécialisation et l'indépendance de chacun d'entre eux. Dans le cadre des initiatives mises en œuvre par les Organismes, soit la Commission de révision de l'évaluation foncière, la Commission de négociation, la Commission des biens culturels, le Tribunal de l'environnement et la Commission des affaires municipales de l'Ontario, on a adopté des pratiques et des approches modernes qui, j'en suis certain, seront appréciées par d'autres intervenants de la communauté de la justice administrative en Ontario dans leurs efforts pour montrer l'excellence de la fonction publique.

Le tout respectueusement soumis,



Kevin Whitaker,  
Facilitateur du regroupement des organismes de réglementation



# Contenu

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Résumé .....</b>                           | <b>4</b>  |
| <b>2. En quoi consiste ce rapport .....</b>      | <b>5</b>  |
| <b>3. Les Organismes participants .....</b>      | <b>9</b>  |
| <b>4. Consultation et interventions .....</b>    | <b>14</b> |
| <b>5. Approche de mise en œuvre .....</b>        | <b>21</b> |
| <b>6. Réalisations et étapes suivantes .....</b> | <b>22</b> |
| <b>7. Résumé et conclusions .....</b>            | <b>28</b> |

En septembre 2006, le gouvernement a annoncé le Projet de regroupement des organismes de réglementation et la nomination de Kevin Whitaker (président de la Commission des relations de travail de l'Ontario, de la Commission des relations de travail dans les collèges et de la Commission des relations de travail en éducation) à titre de facilitateur du regroupement des organismes qui, en collaboration avec cinq organismes du domaine des affaires municipales, de l'environnement et de l'aménagement du territoire, devait chercher des moyens d'améliorer la prestation de services en mettant en place un système de coordination des activités et de coopération, l'administration et le règlement de différends tout en respectant le rôle et le mandat unique de chaque organisme qui sont : la Commission de révision de l'évaluation foncière, la Commission des biens culturels, la Commission de négociation, le Tribunal de l'environnement et la Commission des affaires municipales de l'Ontario.

Le 31 janvier 2007, à la suite de discussions non officielles avec les intervenants et les parties visées, le facilitateur a publié un rapport intérimaire dans lequel il présentait seize propositions de changements opérationnels et procéduraux ainsi que des changements au niveau des membres afin d'obtenir une rétroaction ciblée au moyen de propositions écrites.

Le facilitateur a reçu les commentaires de plusieurs intervenants, notamment d'associations d'avocats, de cabinets d'avocats, de professionnels, de représentants de l'industrie, d'associations professionnelles et d'organismes des secteurs visés et d'autres secteurs. En général, ils appuyaient le projet de regroupement et les objectifs présentés. Vous trouverez un résumé des interventions dans le présent rapport.

Après cette consultation, le facilitateur a travaillé avec les Organismes afin de mettre en œuvre les initiatives de changement. On a établi la gouvernance du projet et des groupes de travail formés des présidents, du personnel et d'un avocat-conseil. On procède actuellement à la mise en œuvre du projet. Au moment de publier le présent rapport final, la majorité des initiatives sont terminées ou sont en cours et, dans certains cas, les Organismes se sont engagés à terminer la mise en œuvre dans les délais prescrits.

Le projet de regroupement des organismes de réglementation offrait une occasion unique de réunir des organismes qui travaillent dans des secteurs semblables et connexes afin d'utiliser de façon optimale les ressources communes tout en renforçant la qualité, la constance et l'accessibilité des services publics. Le projet a permis de cerner des pratiques exemplaires qui existaient déjà et de collaborer conjointement à l'élaboration de nouvelles. En améliorant l'interaction entre les Organismes, on pourra mieux utiliser la gamme complète de connaissances, de compétences et d'expertise que possèdent les intervenants du regroupement. Mises en œuvre dans le cadre d'un seul projet, les initiatives entraîneront une amélioration continue du service et l'excellence juridictionnelle.

Le présent rapport final résume le mandat, les objectifs, les principes et la philosophie du projet, examine le processus de consultation et les interventions et présente les seize initiatives de changement, les réalisations, les étapes suivantes ainsi que les conclusions.

## Le mandat

En septembre 2006, le ministre des Services gouvernementaux annonçait la nomination de Kevin Whitaker comme facilitateur chargé de diriger le Projet de regroupement des organismes de réglementation pour une période d'un an. Le facilitateur devait travailler avec un groupe de cinq organismes du domaine des affaires municipales, de l'environnement et de l'aménagement du territoire afin de trouver des moyens d'améliorer la prestation des services en mettant en place un système de coordination et de coopération entre les organismes, ainsi que l'administration et le règlement des différends.

Dans le présent rapport final, on explique le processus de gestion du projet, on précise les personnes qui ont été consultées, les initiatives de changement proposées, les progrès accomplis jusqu'à maintenant et le travail qui reste à faire.

Le 31 janvier 2007, le facilitateur a publié un rapport intérimaire. La majorité de ce rapport a été intégrée au présent rapport final afin qu'il puisse être lu comme un texte complet.

Voici les principes directeurs du projet :

1. L'indépendance d'arbitrage et de prise de décision des Organismes sera protégée.
2. Les mandats législatifs des Organismes seront respectés.
3. En cas de besoin, proposer des modifications législatives visant à réaliser les objectifs du regroupement.
4. Les usagers trouveront qu'il est plus facile de comprendre les Organismes et de s'y retrouver.
5. Les nouvelles dispositions seront transparentes et reposeront sur l'obligation claire et appropriée de rendre des comptes sur les résultats.
6. Les ressources seront axées sur la prestation de services d'arbitrage de haute qualité.
7. L'accès à la justice et la protection de l'intérêt du public ne seront pas compromis.

Les cinq organismes participant au projet sont :

- la Commission de révision de l'évaluation foncière (CRÉF),
- la Commission de négociation (CN),
- la Commission des biens culturels,
- le Tribunal de l'environnement,
- la Commission des affaires municipales de l'Ontario (CAMO).

Pour désigner ces tribunaux administratifs, nous utiliserons le terme « Organismes ».

## 2 En quoi consiste ce rapport

### Qu'est-ce que le regroupement?

Il s'agit de réunir différents organismes qui œuvrent dans des secteurs connexes et qui traitent des dossiers semblables. Le but général du regroupement est d'améliorer la qualité des services offerts au public en partageant les ressources, l'expertise ainsi que le soutien administratif et professionnel.

Plus particulièrement, le regroupement constitue un mécanisme visant à assurer le maintien de l'expertise et le développement de secteurs d'expertise uniques au sein de chaque Organisme tout en permettant le partage des pratiques exemplaires au sein du regroupement. Un regroupement ne constitue pas la fusion ni l'intégration des Organismes en une seule organisation générique.

Les Organismes peuvent mettre en commun une grande variété de pratiques exemplaires. Chaque Organisme pourra décider ce qu'il est approprié de mettre en commun. Il peut s'agir des processus de résolution des différends, de gestion des cas et de régie interne de l'Organisme. L'essentiel est que le partage ou l'uniformisation des services doit se faire de façon à permettre l'utilisation et l'application continues du domaine d'expertise de chaque Organisme.

En général, un des plus grands défis auxquels sont confrontés les tribunaux administratifs et les gouvernements est de savoir comment coordonner et déployer les ressources publiques limitées de façon optimale tout en s'assurant de maintenir l'effectif spécialisé et l'indépendance de chaque Organisme. On comprend de plus en plus que le regroupement est un moyen efficace et approprié de relever ce défi.

Bien que l'objectif du regroupement soit d'utiliser les ressources existantes de façon plus efficace, il ne s'agit pas d'une mesure visant à réduire les dépenses ni à « rationaliser » les niveaux de service. On ne prévoit aucune économie comme conséquence directe du regroupement. Les initiatives décrites plus loin sont conçues afin de tirer le maximum des ressources actuellement affectées aux Organismes.

La principale question qui a orienté le travail est la suivante : comment les Organismes, en travaillant ensemble, peuvent-ils utiliser les ressources qu'ils ont afin d'atteindre les plus hauts niveaux en matière de services publics tout en renforçant le mandat particulier de chaque Organisme?

Bien que chaque Organisme ait sa propre façon de fonctionner, il existe un large éventail de fonctions et de tâches qui sont accomplies de la même façon et pour des raisons communes. Dans certains secteurs, il est possible d'uniformiser ces tâches communes afin que les services publics soient plus simples et plus accessibles. En uniformisant certaines pratiques et fonctions communes, nous améliorons la capacité de l'utilisateur à comprendre les processus des Organismes et à y participer à part entière.

Cet objectif peut être atteint en utilisant des moyens qui ne dérogeront pas de l'application de certaines formes particulières d'expertise. On pourra relever les pratiques exemplaires des Organismes, et chacun d'entre eux sera libre d'adopter ou de modifier les pratiques afin qu'elles répondent à leurs besoins uniques et particuliers. Plus important encore, chaque Organisme doit décider individuellement ce qui doit être fait conjointement ou différemment en se fondant sur ses propres besoins.

Cet exercice ne constitue en aucun point une évaluation du rendement ou une critique de chaque Organisme. L'objectif n'est pas de compiler les écarts ni de dresser une liste des mesures à prendre pour améliorer les niveaux de service. Le fait que l'on propose l'adoption d'une pratique particulière à tous les Organismes ne constitue pas une critique d'un des Organismes visés. Cela ne signifie pas qu'un ou plusieurs Organismes ne connaissent pas déjà la pratique.



## 2 En quoi consiste ce rapport

Certaines initiatives proposées dans le présent rapport constituent des pratiques de longue date pour certains Organismes, mais pas pour tous. Elles sont proposées maintenant comme pratiques exemplaires parce que tous les Organismes visés ont conclu que leur adoption serait profitable et ne présenterait aucun risque pour le mandat ou l'expertise propres à chacun d'entre eux.

### Vue d'ensemble

Ce projet vise le contexte plus large du droit administratif. Il existe un grand nombre de tribunaux et d'organismes de réglementation dans différents secteurs et domaines du droit en Ontario et partout au pays. Il y a les organismes gouvernementaux qui réglementent les droits et les obligations légales et qui sont chargés de résoudre les différends sans avoir à aller en recours aux tribunaux.

Au cours des vingt dernières années, il y a eu une grande expansion dans le système de justice administrative. Une grande partie du travail effectué habituellement par les tribunaux a été déléguée à des organismes. En 2007, la plupart des Ontariens ont affaire au système de justice administrative beaucoup plus souvent qu'aux tribunaux judiciaires. Dans ce contexte, le système de justice administrative est la principale « porte menant à la justice » pour la majorité des gens. Cette tendance ne sera que plus marquée avec le temps.

Comme les organismes de réglementation constituent un élément significatif et important de la communauté élargie de la justice administrative, ce projet est fondé sur un ensemble de principes et d'hypothèses considérés habituels et normatifs au sein de cette communauté. Ces hypothèses visent en partie les notions acceptées de ce qu'est une norme de service appropriée et la façon dont elle doit être interprétée.

L'hypothèse peut-être la plus fondamentale en ce qui concerne la prestation appropriée de services de résolution de différends au sein de la justice administrative vise le concept fondamental de l'expertise. Contrairement aux juges qui sont des généralistes et qui doivent traiter des dossiers liés à tous les secteurs du droit qui leur sont présentés, les organismes de réglementation et les arbitres au sein de ces derniers sont expressément considérés comme des experts dans leur domaine ou secteur particulier.

Lorsqu'ils examinent les décisions du tribunal, les organismes de réglementation et les tribunaux admettent que les décisions arbitrales en matière de justice administrative dans certains secteurs et domaines sont mieux rendues par des personnes qui sont expertes en la matière et qui possèdent une certaine expérience dans le secteur ou domaine du droit visé. De plus, on suppose que ces experts seront recrutés dans les communautés mêmes utilisent les services d'un tribunal en particulier. Il est reconnu que les arbitres qui viennent d'une communauté d'utilisateurs en particulier connaîtront et comprendront la culture et les besoins de cette communauté. C'est cette expertise même, intégrée au processus de résolution des différends, qui permet ensuite aux Organismes d'exercer de façon appropriée et légitime un niveau de discrétion considérable menant à des résultats rapides et efficaces.

La reconnaissance et le recours aux experts pour la résolution de problèmes permettent une mesure de résolution de différends rapide où il n'est pas nécessaire de respecter de règles ni de processus officiels comme doivent le faire les tribunaux. Les experts qui doivent prendre des décisions se heurtent à l'idée préconçue de ce qui doit être accompli pour résoudre le différend. Les processus peuvent être adaptés ou modifiés afin de répondre aux circonstances particulières d'un différend.

On s'entend de plus en plus au sein de la communauté de la justice administrative sur la façon de structurer cette forme d'arbitrage plus simple. Plus importants encore, les principes fondamentaux sont l'équité, l'accessibilité, le pragmatisme et la rapidité. L'accessibilité vise les coûts pour les deux parties, tant ceux du secteur privé que du secteur public en terme de coût de prestation des services.



## 2 En quoi consiste ce rapport

### Éléments d'un tribunal moderne

Un élément important du projet vise l'évaluation des processus et des pratiques actuels au sein des Organismes. Afin d'examiner et d'évaluer l'utilité de ces pratiques, il est nécessaire de les comparer à une liste des éléments plus génériques qui, selon les membres de la communauté de la justice administrative, seraient des éléments d'un tribunal moderne. Dans la mesure où ces éléments décrivent les Organismes visés par le projet, leurs pratiques pourraient à toute bonne fin être partagées avec d'autres organismes de réglementation.

Voici une liste des éléments les plus significatifs d'un organisme de réglementation moderne :

- les jours d'audience sont limités au minimum;
- le recours à la médiation est maximisé;
- l'utilisation de solutions de rechange appropriées aux procédures de règlement de différends qui ressemblent à des procès civils conventionnels est maximisée;
- les décisions sont prises plus rapidement;
- la rédaction des décisions prend moins de temps;
- l'utilité générale du soutien administratif et professionnel est maximisée;
- les preneurs de décisions et les médiateurs d'un même organisme partagent et ont les mêmes opinions sur toutes les grandes questions qui touchent aux normes politiques et juridiques;
- les organismes qui offrent des services dans des secteurs similaires traitent les usagers de la même façon;
- les résultats sont plus uniformes parce que les parties et les tribunaux comprennent que les décisions sont légitimes, équitables et définitives;
- les pratiques des organismes sont transparentes et justifiées;
- on encourage l'interaction et le dialogue entre les organismes et les communautés d'utilisateurs;
- les audiences sont menées de façon équitable et efficace;
- les décisions sont bien raisonnées, bien rédigées et prises rapidement.

Ce contexte hypothétique et cette compréhension du rendement des organismes de réglementation constituaient le fondement d'un processus de consultation visant à connaître l'opinion des intervenants et des membres des Organismes eux-mêmes quant à la façon d'améliorer ces éléments au sein de l'ensemble des Organismes. Comme il est décrit plus loin, ce processus était assez centré. On a demandé à plusieurs intervenants représentatifs des différents secteurs de donner leurs commentaires sur les initiatives proposées.

**Chacun des cinq organismes de réglementation possède des compétences uniques. Dans la prochaine section, vous trouverez un bref aperçu des éléments caractéristiques significatifs de chaque Organisme.**

## **La Commission des affaires municipales de l'Ontario (CAMO)**

La CAMO est le tribunal administratif le plus ancien et exerce le mandat le plus étendu conféré par la loi. La Commission reçoit des requêtes et entend des appels dans le cadre d'une grande variété de sujets se rapportant aux affaires municipales et à l'aménagement du territoire, y compris les plans officiels, les règlements de zonage, les plans de lotissement, les consentements et de légères dérogations, l'indemnisation foncière, les droits d'aménagement, les limites de quartier et les ressources en agrégats. Il existe également un protocole d'entente entre la CAMO et la CBC qui porte sur la nomination des membres de la CBC siégeant aux comités de la CAMO pour les appels interjetés en vertu de la *Loi sur le patrimoine de l'Ontario*.

La CAMO traite environ 2 000 nouveaux dossiers par an dont le tiers, soit la plus grande catégorie, sont d'ordre mineur. Presque 80 p. 100 des dossiers portés à l'attention de la CAMO sont entendus en une journée ou moins.

La CAMO fonctionne avec un effectif de 54 employés et 27 membres nommés à temps plein.

## **Commission de révision de l'évaluation foncière (CRÉF)**

La CRÉF régleme les appels liés à l'évaluation foncière et aux impôts fonciers. La compétence et les pouvoirs de la Commission découlent surtout de la *Loi sur la Commission de révision de l'évaluation foncière*. La compétence pour entendre les appels interjetés contre les décisions en matière d'évaluation foncière découle de la *Loi sur l'évaluation foncière*, et celles pour entendre les appels en matière d'affaires municipales découlent de la *Loi de 2001 sur les municipalités* et de la *Loi de 2006 sur la cité de Toronto*.

La charge de travail de la CRÉF varie d'environ 12 000 à 80 000 requêtes par an selon en grande partie le cycle annuel de la réévaluation de l'impôt. Cette grande fluctuation de volume cause des problèmes de gestion des cas bien particuliers. La grande majorité (jusqu'à 60 p. 100) des appels interjetés porte sur des différends moins compliqués qui sont d'ordre résidentiel et le reste est d'ordre commercial et industriel. Ces derniers types de dossiers sont répartis en groupe qui a chacun leur propre système de gestion des cas. Environ 95 p. 100 des audiences sont tenues en une journée ou moins. Elles durent souvent moins de deux heures. Une décision orale est rendue à la fin de l'audience. Une brève explication écrite est envoyée quelques jours plus tard.

La CRÉF a un effectif d'environ 75 employés, dont quatre membres nommés par décret à plein temps et environ 40 autres à temps partiel.

## 3 Les Organismes participants

### Commission de négociation (CN)

La Commission de négociation entend les différends relatifs à l'indemnisation en matière d'expropriation foncière. Elle ne les arbitre pas. Son rôle consiste plutôt à collaborer au règlement des négociations.

Le CN traite environ 35 différends par an. Elle est gérée et dotée en personnel par la CAMO. Le président de la CAMO est nommé conjointement comme président du CN alors que les services de soutien sont fournis par le personnel de la CAMO et de la CRÉF. Toutes les personnes nommées exercent leurs activités à temps partiel et ne sont pas nommées conjointement à la CAMO.

La CAMO, la CRÉF et le CN relèvent du procureur général.

### Tribunal de l'environnement

Le Tribunal de l'environnement règle les différends en matière d'environnement découlant de dix ensembles de lois. Les différends les plus fréquents découlent sont assujettis à la *Loi sur la planification et l'aménagement de l'escarpement du Niagara*, suivis de ceux qui sont assujettis à *Loi sur la protection de l'environnement*. Le Tribunal de l'environnement est également responsable de l'administration de la Loi sur la jonction des audiences en vertu de laquelle les commissions mixtes se réunissent avec la CAMO.

Le Tribunal de l'environnement joue trois rôles : celui du Tribunal de l'environnement, celui du Bureau des audiences de la Commission de l'escarpement du Niagara et celui du Bureau de la jonction des audiences. Le Tribunal de l'environnement a été établi en 2000 à la suite de la fusion des anciennes Commission des évaluations environnementales et Commission d'appel de l'environnement. Il reçoit environ 150 requêtes et appels nouveaux chaque an. Ces requêtes et ces appels sont classés par catégorie et reçoivent un traitement spécial de gestion des cas propre à cette catégorie.

Le Tribunal de l'environnement fonctionne avec un personnel d'environ neuf employés, de six personnes nommées par décret à temps plein et six à temps partiel. La présidence et la vice-présidence sont des postes à temps plein et les membres nommés occupent des postes à temps partiel.

Le Tribunal de l'environnement relève du ministre de l'Environnement.

### Commission des biens culturels (CBC)

La CBC règle les différends relatifs à la désignation des biens culturels à valeur patrimoniale faite par les municipalités. La CBC examine aussi les décisions relatives à la désignation et à la délivrance des permis archéologiques. La tenue d'audience permet de décider s'il faut recommander d'accepter ou de rejeter une désignation. La CBC n'est pas un tribunal ayant force exécutoire, elle ne prend des décisions qu'à titre consultatif.

La CBC reçoit environ douze à dix-huit nouveaux dossiers par an et consacre habituellement un jour à la déposition d'un dossier. Le personnel et le soutien administratifs sont fournis directement par le ministère de la Culture. La CBC est composée de neuf personnes nommées par décret à temps partiel, y compris la présidence.

La CBC relève du ministre de la Culture.

### 3 Les Organismes participants

#### Éléments comparatifs

**Il est bon d'examiner les éléments comparatifs des Organismes en tant que groupe. Le présent résumé de l'évaluation comparative est divisé en quatre catégories : la gestion des cas, l'espace physique réel et les structures organisationnelles, la gestion et les processus d'audience de l'arbitre.**

#### Gestion des cas

La CRÉF, la CAMO et le Tribunal de l'environnement ont des systèmes de gestion des cas personnalisés, distincts et autonomes qui reposent sur des plateformes technologiques différentes.

La CAMO et la CRÉF ont des processus de gestion des cas et des pratiques de répartition de groupes distincts qui reposent sur des ensembles de critères distincts. La CAMO a mis en œuvre une série complète de protocoles de gestion des cas.

Le Tribunal de l'environnement a une série de pratiques/processus de gestion des cas qui sont assujettis à une question/loi précise. Le Tribunal de l'environnement a un processus de gestion des cas manuel en raison du faible nombre de dossiers qu'il traite.

La CRÉF, la CAMO, le Tribunal de l'environnement et la CBC ont des règles de pratique et de procédure distinctes, mais qui ont de nombreux éléments en commun.

Bien que chaque Organisme offre un service de médiation de différents niveaux, le recours à la médiation n'est pas obligatoire dans aucun d'entre eux. Les tentatives de médiation ont généralement lieu à la suite d'une conférence préparatoire à l'audience. À l'exception du Tribunal de l'environnement dont les vice-présidents ont une formation poussée et une grande expérience en MARC, la médiation est entreprise par des arbitres de grief ayant reçu une formation à cet effet limitée. La CAMO entreprend actuellement l'élaboration d'un programme de médiation complet.

La CRÉF, la CAMO, la CN et le Tribunal de l'environnement ont leur propre site Web qui présente un degré variable de renseignements, des guides, des services de procédures par voie électronique et de l'information sur l'état/le suivi des dossiers. La CRÉF et le Tribunal de l'environnement offrent actuellement la possibilité de déposer des documents par voie électronique. Cette méthode de déposer des documents représente 30 p. 100 des dossiers reçus par la CRÉF. La CBC est présentée dans le site Web du ministère de la Culture.

## **3 Les Organismes participants**

### **Espace physique et structures organisationnelles actuels**

La CAMO, la CN et la CRÉF partagent les mêmes bureaux situés au 655, rue Bay à Toronto. La CAMO et la CN occupent les 15<sup>e</sup> et 16<sup>e</sup> étages et la CRÉF les 11<sup>e</sup> et 12<sup>e</sup> étages. La CAMO et la CRÉF sont divisées en cinq services identiques, mais distincts (communications, planification des activités et services de gestion, contrôle et finances, technologie de l'information et gestion des cas) qui relèvent du directeur général ou de la directrice générale. Ce dernier ou cette dernière ainsi que la plupart des directeurs de service rendent des comptes aux deux commissions et ont des responsabilités envers elles. La CAMO et la CRÉF ont des avocats-conseils, des bibliothèques, des salles d'archives, des salles de courrier et une réception qui sont distincts. Elles fonctionnent à tous égards comme des organisations distinctes et séparées.

Le Tribunal de l'environnement est situé au 2300, rue Yonge à Toronto. Sa structure ressemble à celle de la CAMO, de la CN et de la CRÉF, mais à une plus petite échelle. Le Tribunal possède également un registre interne, des services juridiques, de technologie de l'information, de gestion des cas et de réception.

La CBC ne possède pas ses propres bureaux pour le moment.

### **Gestion des arbitres**

La CRÉF a établi la description du poste du président, du vice-président et des membres. La formation des membres est donnée à l'aide des programmes de la Society of Ontario Adjudicators and Regulators (SOAR), de mentorat interne et de séances régionales de formation régulières et ad hoc. La Commission offre également un programme de formation d'une semaine pour les nouveaux membres et à un comité d'éducation des membres qui se réunit chaque mois.

La CAMO a établi la description du poste du président, du vice-président et des membres. Elle analyse le rendement de tous les membres de la Commission en examinant la conduite des audiences et la prise de décisions de même que les plans de développement et d'apprentissage. Il existe un comité d'éducation continue et les programmes comprennent ceux de la SOAR ainsi que des programmes normaux annuels et ad hoc. On a mis en place une série de comités internes auxquels siègent des personnes nommées par décret et des directeurs de service : assurance de la qualité, règlement extrajudiciaire des différends, perfectionnement professionnel, règlements, technologie et gestion des cas.

Le Tribunal de l'environnement a la description des fonctions des arbitres. Il analyse le rendement en matière de compétences des nouveaux membres au cours des six premiers mois de leur nomination et celui de tous les membres tous les ans. On offre un programme de formation officiel pour les nouveaux membres au Tribunal de l'environnement en plus de la formation offerte par la SOAR. Les vice-présidents reçoivent une formation sur le règlement extrajudiciaire des différends offerte par Stitt Feld Handy et une formation avancée sur le même sujet. On offre aussi à tous les membres un service de mentorat interne ainsi que des ateliers et des programmes d'apprentissage planifiés réguliers et ad hoc.

La CBC n'a pas de description pour le poste d'arbitre. La formation qu'elle offre comprend les programmes de la SOAR et des programmes de formation ad hoc.



### Procédures d'audience

La CAMO, la CRÉF et le Tribunal de l'environnement exercent une forme similaire de pouvoirs réglementaires et procèdent à l'arbitrage selon des pratiques de procédure et des règles similaires. Même si elle n'a aucune force exécutoire, la CBC tient des audiences à titre consultatif qui ressemblent beaucoup à celles de la CAMO, de la CRÉF et du Tribunal de l'environnement. La CN ne tient pas d'audience.

Dans une large mesure, c'est un groupe commun d'utilisateurs qui comparaît devant les Organismes. En général, les parties qui se représentent comparaissent relativement à un litige particulier et ne comparaissent pas devant plusieurs Organismes. Les personnes nommées au sein des Organismes sont habituellement recrutées au sein d'un vaste, mais commun, groupe d'utilisateurs et d'avocats-conseils.

Les Organismes gèrent et administrent des processus d'audience semblables. Ils sont tous régis par la *Loi sur l'exercice des compétences légales*.

En matière d'arbitrage, la CAMO, la CRÉF et le Tribunal de l'environnement ont le droit et peuvent faire des constatations et tirer des conclusions juridiques et de fait.

Comme on l'a déjà signalé, les Organismes offrent une certaine forme de médiation qui n'est pas obligatoire et qui, surtout, est fournie par des arbitres qui ont divers niveaux de formation en médiation.

Bien que pour certaines questions, quelques-uns des Organismes aient le droit de prendre des décisions au vu des pièces seulement et de tenir des audiences électroniques, la plupart des audiences se tiennent en présence des parties.

À l'exception de la CN, les Organismes règlent généralement les différends en rendant une décision finale accompagnée de motifs à la suite d'un processus d'audience semblable à celui d'un procès civil.

En général, la prise de décisions exige de la discrétion et repose sur l'expertise de l'arbitre.

La CAMO, la CRÉF et le Tribunal de l'environnement regroupent leurs dossiers selon leur type de requête et leur complexité. Ces Organismes utilisent des protocoles de gestion des cas différents selon que le différend est classé comme simple ou complexe.

Les décisions finales des Organismes sont sous réserve d'appel ou de révision judiciaire. Lors d'une révision ou d'un appel, les tribunaux judiciaires accordent un certain degré de retenue aux Organismes en reconnaissance de l'expertise et de la qualité de l'arbitrage.

La CAMO, la CRÉF et le Tribunal de l'environnement publient et administrent leurs propres règles de pratique et de procédure, mais bon nombre de ces ensembles de règles sont communs et uniformes.



## Consultations préliminaires

**Entre le 1<sup>er</sup> septembre 2006 et le 15 janvier 2007, le facilitateur a rencontré et consulté de façon non officielle une grande variété d'intervenants dans le domaine de l'environnement, des affaires municipales, de l'évaluation et de l'aménagement du territoire, notamment :**

- des présidents de tribunaux, des arbitres de griefs, des hauts dirigeants et des avocats-conseils;
- des membres exécutifs de la section des affaires municipales et de l'environnement de l'Association du barreau canadien;
- des avocats-conseils et des cabinets d'avocats reconnus par les Organismes;
- des parties institutionnelles qui comparaissent régulièrement devant les Organismes;
- des associations professionnelles et industrielles qui représentent les intérêts des parties qui comparaissent devant Organismes;
- des enseignants universitaires en droit administratif.

Le facilitateur était plus particulièrement intéressé à la réaction des individus et des organismes en réponse aux idées et suggestions concernant le regroupement qu'à leurs observations au sujet du rendement des Organismes. Ce rapport n'est donc pas une évaluation du rendement des Organismes. Dans cette mesure, les options de changement présentées ensuite dans le rapport intérimaire ne reflétaient pas une évaluation du rendement actuel, mais, si l'on tient compte des commentaires reçus, constituent plutôt des initiatives proposées qui permettraient aux cinq Organismes de profiter d'une pratique particulière et de collaborer à l'élaboration de pratiques exemplaires.

## Le rapport intérimaire

Le 31 janvier 2007, le rapport intérimaire du facilitateur a été diffusé à grande échelle. On en a également envoyé 50 copies directement aux personnes consultées pendant la phase préliminaire ainsi qu'un article téléchargeable affiché dans le site Web du ministère des Services gouvernementaux et fournissant des liens au site Web de chaque Organisme du regroupement. Les parties intéressées étaient invitées à envoyer leurs commentaires écrits sur le rapport intérimaire avant le 28 février 2007.

Dans le rapport intérimaire, on présentait seize propositions de changements opérationnels, procéduraux et au niveau des membres dans le but d'obtenir des commentaires précis. Nous avons reçu en tout quatorze réponses écrites, y compris des commentaires de l'Association du Barreau de l'Ontario (sections du droit municipal et de l'environnement), de la Commission de l'escarpement du Niagara, de l'Association canadienne du droit de l'environnement, de l'Institut des planificateurs professionnels de l'Ontario, de l'Ontario Expropriation Association, de la Société d'évaluation foncière des municipalités, du Tribunal de l'enfance en difficulté de l'Ontario (anglais), d'un cabinet d'avocats et d'un conseiller en impôt foncier, des membres de la CRÉF et du Tribunal de l'environnement.

En général, les commentaires appuyaient le projet de regroupement et les objectifs établis. Aucune réponse n'a soulevé de préoccupation importante quant à l'une ou l'autre des seize propositions de changement.

### Options de changement et résultat de la consultation

Les paragraphes suivants traitent des options proposées et des réponses obtenues dans le cadre de la consultation sur le rapport préliminaire. Ces options ont été élaborées en grande partie afin d'établir ou d'obtenir au sein du regroupement les éléments d'un organisme de réglementation « moderne » abordés plus tôt.

### Changement opérationnel

Les options de changement opérationnel proposées mettent l'accent sur la mesure dans laquelle certains services fournis ou utilisés par les Organismes peuvent être offerts de façon partagée. Ces propositions étaient peut-être la partie la plus importante du rapport intérimaire et constituent le point central de l'exercice de regroupement. Les services partagés permettront de s'assurer que le bassin existant de ressources au sein des Organismes est utilisé de manière à en maximiser l'effet. La coordination de la prestation des services permettra de créer une interface plus simple et encore plus accessible aux fins d'utilisation publique. Ces résultats correspondent aux éléments d'un organisme de réglementation « moderne », optimisant le caractère utile du soutien professionnel et administratif.

#### **1. Les Organismes doivent envisager de se regrouper sous un même toit dans le but de partager le même espace physique et d'offrir ainsi une seule et unique porte d'accès au public.**

Les Organismes peuvent partager les mêmes locaux. En étant dans un seul emplacement, les Organismes peuvent partager les bureaux et les services administratifs, notamment la réception, la sécurité, la bibliothèque, la salle de courrier, les imprimantes, l'archivage de dossiers, les salles d'audience et les installations pour les audiences par voie électronique et de téléconférence. La structure de gouvernance et les précisions relatives aux dispositions à prendre pour le partage des services sont à déterminer.

#### **2. Les Organismes doivent envisager l'adoption d'un seul et unique portail d'accès à Internet qui regroupe les services sous un même toit virtuel.**

Le regroupement sous un même toit virtuel offre une source de renseignements plus accessible et des conseils à la portée de tous. En mettant en commun l'expertise en technologie de l'information et en communications, on permettrait au public d'accéder facilement aux formulaires, aux publications et aux décisions. Le dépôt de documents et le suivi de l'état des dossiers par voie électronique pourraient être offerts dans tous les Tribunaux.

#### **3. Une fois sous le même toit, les Organismes doivent envisager de partager les unités opérationnelles qui fournissent des types de services professionnels, administratifs et de soutien semblables et cohérents.**

Les Organismes peuvent partager une gamme étendue de services de soutien sous un même toit, notamment les unités opérationnelles qui offrent des services juridiques, de l'expertise en planification, des services de médiation, de communications et de perfectionnement ainsi que de la formation et du soutien aux administrateurs et aux arbitres. Le partage de services permet une plus grande flexibilité, une plus grande efficacité et un meilleur accès à l'expertise au sein des ressources existantes. Cela profitera surtout aux Organismes qui ont une charge de travail qui fluctue énormément.

**Réactions relatives au changement opérationnel :**

- En général, bon soutien et reconnaissance de l'efficacité possible du partage des services. Quelques répondants s'interrogeaient quant au niveau de chevauchement entre les Organismes et au meilleur accès à ces derniers grâce au regroupement.
- Le regroupement ne doit pas entraîner l'atténuation des connaissances et de l'expertise de chaque Organisme. Les services doivent continuer de répondre aux besoins particuliers des clients.
- Le regroupement ne doit pas entraîner le report des améliorations continues apportées actuellement aux services existant au sein de chaque Organisme.
- Dans le cadre de la restructuration de site Web, on doit assurer une reconnaissance et une navigation faciles de chaque Organisme sans qu'il y ait de confusion quant aux compétences de chacun.

**Changement au niveau des membres**

Les changements envisagés au niveau des membres visent à améliorer la formation, l'acquisition ainsi que le maintien des compétences et des aptitudes en matière d'arbitrage et de médiation et, de façon plus générale, la qualité et la cohérence des décisions prises dans le cadre de règlements de différends. Ces propositions cadrent aussi avec l'intention du gouvernement de promouvoir la « professionnalisation » des arbitres de griefs au sein de la fonction publique de l'Ontario, et devraient permettre de réduire le nombre de jours d'audition, les délais de prise de décisions et de rédaction des décisions. On améliorera également l'uniformité du traitement des requêtes et des décisions dans les cas de dossiers semblables. Les résultats de ces mesures constituent des éléments des organismes de réglementation « modernes ».

**4. Les Organismes doivent envisager de passer, au fil du temps, à un modèle d'arbitres à temps plein plutôt qu'à temps partiel.**

Les arbitres doivent considérer le travail des tribunaux comme leur responsabilité première. Les Organismes doivent être en mesure de planifier et d'assigner le travail des arbitres par tranche hebdomadaire, du lundi au vendredi, aux heures normales de bureau. D'autre part, ils doivent exiger et pouvoir compter sur la présence des arbitres aux réunions des comités et aux séances de formation. Ces objectifs sont difficilement réalisables dans les situations où les arbitres sont nommés à un poste à temps partiel et s'ils ont des priorités et des obligations qui passent avant les travaux des Organismes.

Il convient de continuer à nommer des personnes à des postes à temps partiel s'il est impossible de les nommer à temps plein. Par exemple, dans le but d'obtenir des aptitudes précises ou une certaine expertise qui répondent à des besoins régionaux ou à d'autres besoins particuliers en matière de représentation, ou pour offrir un soutien en cas de grande fluctuation de la charge de travail.

Les nominations à temps plein conviennent mieux aux fins de contrôle de la qualité. De plus, elles sont conformes à l'objectif général du gouvernement qui est d'établir une réserve permanente d'arbitres professionnels à temps plein au sein de la fonction publique de l'Ontario.

## **4 Consultation et interventions**

### **5. Les Organismes doivent envisager d'élaborer des descriptions détaillées dans un format normalisé pour les postes de président et d'arbitre.**

En combinant la description de poste normalisée à l'ensemble de compétences essentielles, les Organismes pourraient mieux recruter, former et évaluer les arbitres de griefs. Les descriptions de poste facilitent le recrutement et informent les candidats sur les tâches et les qualifications exigées par le poste. Elles donnent de la cohérence à la nomenclature et aux conditions exigées par des postes semblables dans tous les Organismes.

### **6. Les Organismes doivent envisager d'élaborer et de rédiger l'ensemble des compétences essentielles que doivent posséder les présidents et les arbitres.**

Les compétences essentielles écrites doivent être élaborées selon un format normalisé. Bien que certaines aptitudes et connaissances soient exclusives à l'un ou l'autre des Organismes, il y en a aussi d'autres d'ordre général qui sont communes à tous les Organismes. On estime de plus en plus que l'élaboration et le recours à des compétences essentielles écrites constituent des pratiques exemplaires utilisées par tous les organismes du système de justice administrative.

Les compétences essentielles facilitent davantage le recrutement, l'évaluation et le perfectionnement des arbitres puisqu'elles décrivent la façon dont les aptitudes, les qualifications et les comportements exigés sont utilisés afin d'exécuter efficacement les fonctions du poste. Elles peuvent donc être utilisées pour évaluer de façon équitable le rendement du membre et l'améliorer en lui offrant un perfectionnement pendant qu'il est en poste. Les compétences essentielles permettent d'assurer une qualité constante en ce qui concerne la rédaction des décisions, l'expertise, la gestion des audiences et l'ensemble des aptitudes appropriées de l'arbitre.

### **7. Les Organismes doivent envisager d'adopter un code de déontologie uniforme pour les présidents et les arbitres.**

Un code de conduite fournit les directives nécessaires aux arbitres qui gèrent un plus grand et plus difficile éventail de processus et de procédures, et renforce l'intégrité du regroupement en tant qu'entité. L'élaboration d'un code de conduite est reconnue par l'ensemble du gouvernement de l'Ontario et dans d'autres secteurs comme un élément essentiel des pratiques exemplaires de tout tribunal.

### **8. Les Organismes doivent envisager d'adopter des protocoles écrits pour le recrutement et l'évaluation des arbitres.**

Les organismes de réglementation contrôlent mieux la qualité de l'arbitrage si l'on a confiance dans la méthode utilisée pour recruter les arbitres et les évaluer lorsque ces derniers sont entrés en fonctions. On améliore aussi le professionnalisme et la responsabilisation des membres des Organismes si l'on est certain du processus d'évaluation des arbitres. Les protocoles des Organismes aux fins de recrutement des arbitres contribuent à la légitimité du processus.



## 4 Consultation et interventions

### **9. Les Organismes doivent envisager l'adoption d'une structure normalisée de programme de formation pour l'ensemble des arbitres.**

Les Organismes offrent actuellement différentes formations non officielles. Bien que chaque Organisme continue d'offrir à ses propres arbitres une formation adaptée à son expertise et à son domaine particulier, il y a des secteurs généraux où l'on exige des aptitudes et des compétences communes à tous les Organismes. On pourrait offrir une formation commune et normalisée dans ces secteurs. Le bassin de ressources en formation offre un meilleur accès aux Organismes de petite taille et permet de mieux répondre aux besoins en formation particuliers. L'analyse des compétences essentielles de chaque membre des Organismes augmente les possibilités à l'interne. En plus de reconnaître l'excellence de chaque membre des Organismes, elle permet d'uniformiser les tâches et les aptitudes semblables.

#### **Réactions relatives au changement au niveau des membres :**

- Adopter avec le temps un modèle d'arbitre à temps plein est une mesure qui a été bien appuyée bien que l'on ait reconnu qu'il sera nécessaire de maintenir des postes d'arbitre à temps partiel en ce qui concerne les types particuliers d'expertise et pour répondre aux variations de la charge de travail.
- En général, on approuvait et on soutenait les initiatives relatives aux descriptions de poste, aux compétences essentielles et au code de conduite. Les Organismes devraient adopter les outils génériques élaborés actuellement par le Conseil consultatif de modernisation des organismes plutôt que d'en créer de nouveaux.
- On appuie la formation relative aux compétences essentielles communes et les approches de formation spécialisée particulières pour chaque Organisme dans le cadre d'un programme de formation uniformisé des arbitres.

### **Changements en matière de procédure**

Les changements en matière de procédure sont dictés par la nécessité de tirer le meilleur parti de toute la panoplie de pratiques et de procédures flexibles qui sont maintenant à la disposition des tribunaux administratifs. Toutefois, les procédures doivent être aussi simples et cohérentes que possible afin que le public puisse les comprendre et y avoir accès facilement. Les changements proposés visent à encourager la transparence et la constance. On maximise également le recours à la médiation et à d'autres méthodes de résolutions des différends.

### **10. Les Organismes doivent envisager de prendre des mesures pour harmoniser les parties de leurs règles de pratique et de procédure d'application générale qui ne sont liées à aucun régime réglementaire en particulier. Ces règles d'application générale doivent être décrites et expliquées dans des instructions relatives à la pratique et des bulletins d'information**

Les Organismes doivent envisager l'adoption d'un seul et unique ensemble de règles de pratique et de procédures générales relativement aux questions de procédure qui ne sont pas nécessairement liées à un ensemble de lois en particulier. Il y a et il y aura toujours certaines règles exclusives et particulières à chaque Organisme. Les règles générales et communes restent assujetties à ces règles particulières, selon ce qu'exige la loi ou le règlement. L'utilisation d'instructions relatives à la pratique, d'avis aux collectivités et de bulletins d'information permet de gérer les attentes des collectivités en matière de pratique et de procédure.

### **11. Les Organismes doivent envisager d'adopter la pratique selon laquelle le président, les vice-présidents ou l'avocat-conseil du président vérifient si le style et le format de toutes les décisions écrites sont conformes.**

Pour des raisons de contrôle de la qualité, le système de justice administrative accepte que les présidents établissent une certaine forme de processus de révision des décisions afin d'assurer une cohérence de style, de forme et d'expression du raisonnement. Comme bon nombre de changements proposés, cette pratique est déjà adoptée à divers niveaux au sein des Organismes.

L'examen de la cohérence d'une décision ne vise pas le contenu de la décision ni ses conséquences. Cet examen ne compromet donc pas l'autonomie de chaque personne qui prend une décision et n'affecte en aucun cas les résultats de l'arbitrage.

### **12. Les présidents doivent avoir la responsabilité primordiale et sans équivoque d'affecter les membres des comités d'arbitres de griefs.**

Le président renforce et consolide ses rapports avec les arbitres lorsque c'est lui qui les assigne aux dossiers. Même si certains volets de l'affectation peuvent être délégués, à juste titre, au personnel de la direction de l'Organisme, le président doit avoir le contrôle final en ce qui concerne l'affectation des arbitres et des comités aux différents dossiers.

### **13. Les Organismes doivent envisager la formation et l'utilisation d'une unité de médiation commune dont la principale qualité est la médiation.**

Bien que chaque Organisme offre le recours à la médiation à divers niveaux, il y a bien des occasions de recourir aux services des personnes déployées à titre de médiateurs, dont la principale fonction est la médiation.

### **14. Les Organismes envisagent, dans les cas appropriés, d'affecter des médiateurs au tout début du processus de gestion de cas.**

Même si on ne recommande pas le recours obligatoire à la médiation, on s'attend à ce que les parties soient prêtes à y recourir. En effet, il s'agit d'une approche normale dans le cadre des pratiques exemplaires des tribunaux contemporains.

La médiation anticipée ne convient pas à certains types de différends. Par exemple, lorsqu'il s'agit de questions d'intérêt public prépondérantes, de dossiers fondés sur les droits et de dossiers où il y a plusieurs parties, cela pourrait vraisemblablement restreindre la portée de la médiation. Cependant, dans les cas appropriés, un plus grand recours à la médiation permet de libérer les ressources qui sont alors utilisées pour la planification et la conduite des audiences et de les réaffecter.



## **4 Consultation et interventions**

### **15. Les Organismes doivent favoriser et faciliter la tenue régulière de réunions et de discussions entre les arbitres de griefs pour aborder les questions de politiques, de normes juridiques et de pratiques.**

En contrepartie du principe selon lequel « c'est celui qui écoute qui décide », il y en a un selon lequel la décision arbitrale rendue après la plaidoirie d'une affaire similaire devrait être semblable et uniforme. Cela n'est réalisable que si l'Organisme favorise une culture de communications internes en vue d'aborder les questions liées aux pratiques, aux politiques et à la discrétion.

La conception des Organismes doit faciliter et favoriser l'interaction entre les arbitres et le personnel, c'est-à-dire fournir des occasions régulières de discuter des travaux de l'Organisme et d'y réfléchir. Bien que les Organismes qui ont des arbitres régionaux ou à temps partiel puissent difficilement atteindre cet objectif, ce sont habituellement eux qui en ont le plus besoin. On doit encourager les arbitres à dialoguer et à échanger avec leurs collègues et les appuyer dans ce sens. Les décisions qui changent ou qui sont contraires aux connaissances établies doivent être discutées à l'interne avant d'être diffusées.

### **16. Les Organismes doivent envisager de mettre en place un comité consultatif communautaire commun.**

Un comité consultatif communautaire est composé de personnes qui utilisent les services des Organismes, leur donnent des conseils et fournissent à ces derniers leurs commentaires quant à leurs activités. Certains Organismes utilisent déjà un forum de ce genre. Il est convenu que la mise en place d'un tel comité est considérée une pratique exemplaire de tribunal administratif.

Certaines questions communes viseront la grande majorité des usagers ainsi que les avocats-conseils qui comparaissent devant tous les Organismes participants. Même si chaque Organisme doit maintenir son propre comité, il est utile d'avoir un forum commun pour débattre des questions touchant tous les Organismes.

#### **Réactions aux changements en matière de procédures :**

- En général, on appuie les options liées aux règles de normalisation et à l'examen des décisions écrites. Quelques répondants ont signalé la nécessité de reconnaître la charge de travail de la CRÉF et les parties non représentées dans l'examen des règles. On considère la constance et l'objectivité comme des éléments importants dans le processus décisionnel.
- En ce qui concerne les options liées à l'unité de médiation commune et l'affectation anticipée des médiateurs, les réponses indiquaient qu'une expertise du domaine visé est jugée importante pour une médiation efficace. Dans certains dossiers, la médiation anticipée n'est peut-être pas à privilégier, surtout dans les dossiers d'intérêt public, et dans certains autres, elle peut être limitée par des lois ou des processus.
- En général, on appuyait la proposition d'établir un comité consultatif communautaire commun pourvu que sa portée et son mandat soient clairement définis. On encourageait également chaque Organisme à conserver son propre comité consultatif en plus du comité commun.

## Gouvernance et mise en œuvre du projet

Après avoir examiné les propositions écrites en réponse au rapport intérimaire, les seize options de changement ont été proposées comme initiatives de changement et le facilitateur a commencé à collaborer avec les Organismes afin de procéder à leur mise en œuvre. On a établi une structure de planification, de mise en œuvre et de surveillance de la gouvernance qui comprend un tableau de surveillance et d'orientation des présidences des Organismes ainsi qu'une équipe de transition chargée de la mise en œuvre des initiatives composée de représentants de l'Organisme. On a également formé un groupe de travail juridique chargé de se pencher sur les initiatives de normalisation des règles et d'examen des décisions écrites.

On a établi un plan de projet complet ainsi que des échéanciers pour la mise en œuvre que les présidences et l'équipe de transition continueront d'utiliser dans le cadre de leur collaboration pour mener les initiatives à bonne fin.

## Le Conseil consultatif de modernisation des organismes

En septembre 2006, le ministre des Services gouvernementaux a formé un Conseil consultatif de modernisation des organismes chargé de donner des conseils sur le développement d'outils visant à appuyer et à améliorer la gouvernance des organismes et l'expertise des personnes nommées au sein de l'organisme. Le Conseil agissait également à titre de groupe de rétroaction pour le facilitateur du regroupement des organismes de réglementation.

Le Conseil a récemment diffusé un ensemble d'outils de gouvernance qui comprend des descriptions de poste génériques, les compétences essentielles, les codes de conduite ainsi que les cartes d'apprentissage et les plans de développement. Les outils ont été adoptés comme point de départ pour les initiatives de changement au niveau des membres des Organismes en ce qui concerne les descriptions de poste et les compétences essentielles uniformisées. On a également adopté un code de conduite uniforme.

Au moment de publier le présent rapport final, la majorité des initiatives étaient terminées ou en cours et, dans certains cas, les Organismes s'étaient engagés à terminer la mise en œuvre dans les délais prescrits.

Les deux initiatives les plus importantes, soit la co-occupation et le site Web unique pour les Organismes, devraient être mises en œuvre avant la fin de 2007. Ces initiatives permettront aux Organismes d'interagir ensemble chaque jour et d'améliorer les liens entre eux, ce qui constitue le fondement du regroupement. Les usagers seront en mesure de constater rapidement que les Organismes sont des entités connexes, améliorant ainsi la transparence et la constance perçue. La proximité favorisera la discussion et la collaboration relativement à une grande variété de services administratifs et professionnels. La co-occupation permettra d'améliorer et d'accélérer les progrès accomplis dans le cadre de toutes les initiatives du projet.

Vous trouverez ci-après une description des progrès accomplis relativement aux seize initiatives ainsi que des suggestions sur la façon de faire avancer chacune d'entre elles.

## Changement opérationnel

### 1. Co-occupation

La plus importante initiative est celle qui permet la co-occupation de locaux par les Organismes. Cette mesure permettra le partage de locaux d'arrière-plan publics et administratifs, notamment la bibliothèque et les salles d'audience. Peut-être plus important encore, cela créera chaque jour des occasions d'interaction entre les arbitres et le personnel des différents Organismes. Ce genre d'interaction permet et favorise la discussion sur les techniques, l'expertise et les connaissances ainsi que la comparaison et la mise en commun de ces dernières.

La CAMO, la CRÉF et la CN partagent les mêmes locaux situés au 655, rue Bay à Toronto. Au cours de l'hiver 2007, le Tribunal de l'environnement et la CBC y emménageront également afin que tous les Organismes soient logés sous le même toit. À l'automne, ces locaux seront modifiés et réaménagés afin d'y loger les cinq Organismes. Après cette co-occupation, tous les Organismes partageront des locaux qui abriteront la réception, les salles d'audience, la salle du courrier ainsi que la bibliothèque.

Cette initiative devrait être terminée pour la fin de l'année civile 2007.

### 2. Co-occupation virtuelle

La co-occupation virtuelle fait référence à l'adoption commune d'un seul site Web pour les Organismes regroupés et la mise en commun de l'expertise et des services de technologie de l'information et de communications.

On prévoit qu'à la fin de 2007, il y aura un site Web commun pour tous les Organismes qui utiliseront une même plateforme de technologie de l'information. On maintiendra dans le site Web commun la nature particulière de chaque Organisme et on assurera une navigation facile dans chacun d'eux.

On prévoit que ces travaux seront terminés pour la fin de l'année civile 2007.

## **6 Réalisations et étapes suivantes**

### **3. Mise en commun des unités opérationnelles**

L'équipe de transition détermine actuellement les différents secteurs opérationnels, administratifs et professionnels où il serait possible de réunir l'expertise et de la mettre en commun. Lorsque cela sera terminé, on conclura des ententes de services entre les Organismes dans lesquels on précisera le niveau d'intégration du service ainsi que le processus de répartition des coûts. On prévoit qu'il y aura différentes ententes de partage de services au sein du regroupement parce que certains services communs ne seront fournis qu'à certains Organismes, mais pas à tous.

On prévoit que ces travaux seront terminés pour la fin de l'année civile 2007.

À l'avenir, les Organismes pourraient tenter de partager les technologies et les infrastructures appropriées tout en maintenant des mesures de sécurité et de protection de la vie privée appropriées. Il existe actuellement une grande variété de systèmes de gestion des cas. Malgré les différences dans les dossiers en ce qui concerne le contenu de ces derniers et les mesures prises, les Organismes devraient collaborer à l'élaboration d'un système commun de gestion des dossiers.

### **Changement au niveau des membres**

#### **4. Un modèle d'arbitres à temps plein plutôt qu'à temps partiel**

La CAMO est composée uniquement de membres nommés par décret à temps plein. La CRÉF, la CN, la CBC et le Tribunal de l'environnement ont toujours compté sur différents niveaux de membres nommés à temps partiel. Dans certains cas, le président et les vice-présidents sont les seules personnes nommées à temps plein.

La CRÉF se prépare à nommer d'autres nouveaux membres à temps plein. Il y a toujours une grande proportion de membres à temps partiel au sein de la CRÉF, de la CBC et du Tribunal de l'environnement.

On devrait envisager la nomination conjointe des membres à la CBC et à la CBC afin de s'assurer que des arbitres qualifiés de la CBC possédant une expertise appropriée sur le patrimoine soient disponibles en tout temps afin de répondre aux besoins extraordinaires en matière d'audience.

On poursuit les travaux afin d'augmenter le ratio de personnes nommées à temps plein à celui des personnes nommées à temps partiel. Pourvu qu'il y ait suffisamment de membres nommés à temps partiel pour répondre aux variations de la charge de travail, aux besoins régionaux en matière de services et à toute exigence de la loi, on ne s'oppose pas, au sein des Organismes, à une augmentation de la réserve des personnes nommées à temps plein.

On semble s'entendre sur le fait qu'en général, les membres nommés par décret à temps plein semblent déployer des ressources plus efficaces et rentables en matière d'arbitrage. L'étape suivante comprend l'élaboration des objectifs en ce qui concerne la réserve de personnes à temps plein ainsi que des plans de recrutement aux fins d'approbation par le ministre et, sous réserve d'une approbation, la conversion d'un plus grand nombre de personnes nommées à temps plein au fur et à mesure que les nominations viennent à échéance.

On prévoit que l'élaboration des objectifs et des plans sera terminée à la fin de l'année civile 2007.

## **6 Réalisations et étapes suivantes**

### **5. Descriptions de poste normalisées pour les arbitres et les présidences**

### **6. Rédaction de compétences essentielles normalisées pour les arbitres et les présidences**

### **7. Un code de conduite uniformisé pour les arbitres et les présidences**

Les présidents des Organismes s'entendent pour utiliser les descriptions de poste génériques, les compétences essentielles ainsi que le code de conduite du Conseil consultatif de modernisation des organismes afin de les adapter le mieux possible à l'aide de formats communs pour qu'ils correspondent mieux à leur Organisme respectif.

Ces initiatives sont terminées.

### **8. Rédaction de protocoles pour le recrutement et l'évaluation des arbitres**

Les présidences des Organismes s'entendent pour dire qu'il s'agit d'une importante initiative qui sera améliorée grâce à l'adoption par chaque Organisme de descriptions de poste, de compétences essentielles et d'un code de conduite communs récemment élaborés par le Conseil consultatif de modernisation des organismes après que chaque Organisme y aura apporté les modifications nécessaires. Chaque Organisme élaborera ou mettra à jour ses propres protocoles de recrutement et d'évaluation dans ce contexte et dans le contexte du processus de nomination du Secrétariat des nominations.

On prévoit que cette initiative sera terminée en 2008.

### **9. Structure commune de programme de formation des arbitres**

La CAMO et la CRÉF se sont entendues pour collaborer ensemble à l'élaboration d'éléments de formation communs pour leur programme de formation des arbitres. Le Tribunal de l'environnement et la CBC évalueront le niveau de leur participation.

La CAMO et la CRÉF se chargeront d'examiner la possibilité de nommer un coordinateur de la formation qui pourra superviser, surveiller et fournir la formation à tous les Organismes qui le jugent nécessaire.

On prévoit que ces travaux seront terminés en 2008.

En plus des outils de gouvernance susmentionnés, le Conseil consultatif de modernisation des organismes a également élaboré des plans d'apprentissage et de perfectionnement fondés sur les compétences. Ces outils génériques sont conçus pour appuyer la formation de chaque arbitre. Le facilitateur recommande fortement d'adopter ces outils afin d'appuyer la détermination et l'élaboration continues des occasions de formation.

## **6 Réalisations et étapes suivantes**

### **Changements en matière de procédure**

#### **10. Règles de pratique normalisées**

Les avocats-conseils des Organismes collaborent à l'uniformisation des parties de leurs différentes règles de pratique et de procédure liées à des questions d'ordre général et qui ne sont pas précisément associées à un ensemble de lois en particulier.

Par conséquent, les communications et les directives à l'intention des différents usagers varieront.

Dans un effort de collaboration, les Organismes procèdent actuellement à la détermination d'un groupe de règles d'application générale communes. Ces règles seront incorporées à leurs règles respectives pour la fin de l'année civile 2007. Le facilitateur recommande fortement de procéder à un examen général d'uniformisation des règles au sein de tous les Organismes lorsque les processus d'examen en cours seront terminés.

#### **11. Protocoles d'examen des décisions**

Les Organismes ont maintenant adopté des protocoles d'examen des décisions approfondis afin d'assurer la cohérence des décisions avant qu'elles soient rendues. Ces pratiques ont été cataloguées au sein des Organismes.

Cette initiative est terminée.

#### **12. Les présidents sont responsables de l'affectation des arbitres**

Tous les Organismes ont confirmé que les présidents détenaient principalement le pouvoir d'affecter les arbitres.

Cette initiative est terminée.

#### **13. Unité de médiation commune**



## 6 Réalisations et étapes suivantes

### 14. Médiation anticipée

Un des plus importants développements dans le cadre du projet est l'examen de l'utilisation de la médiation par certains Organismes. Contrairement à l'arbitrage, la résolution normale et régulière des différends est maintenant considérée en général comme la norme au sein du système de justice administrative. On obtient de meilleurs résultats en matière de résolution des différends lorsque les parties peuvent s'entendre sur les résultats avec la certitude que le processus a été adapté aux besoins uniques du type de dossier visé.

Bien que, jusqu'à maintenant, chaque Organisation ait offert une certaine forme de médiation, cette mesure n'a pas été intégrée aux processus de gestion des cas. Cette question a fait l'objet de bien des discussions pendant ce processus d'examen et le facilitateur a encouragé les Organismes à examiner à nouveau l'usage qu'ils font de la médiation, et de la médiation anticipée plus particulièrement.

Par conséquent, les Organismes changent maintenant leur usage de la médiation. Les Organismes s'entendent maintenant pour dire que l'usage de la médiation peut permettre la résolution anticipée des dossiers pourvu que les médiateurs possèdent l'expertise nécessaire en la matière.

La CAMO a particulièrement pris de l'avance en demandant à des avocats-conseils des directives et des conseils afin d'améliorer sa capacité à fournir des services de médiation. La CAMO a déjà commencé à utiliser plus fréquemment la médiation dans un éventail beaucoup plus large de différends.

Le recours plus fréquent à la médiation par la CAMO et le rapport de son conseiller devraient servir de plateforme pour mettre davantage l'accent sur l'usage de la médiation et les pratiques de règlement extrajudiciaire des différends dans l'ensemble du regroupement.

Selon le facilitateur, le recours plus fréquent à la médiation par la CAMO montrera aux autres Organismes du groupe qu'en général il est approprié d'avoir recours à la médiation et qu'il peut s'agir d'un outil de grande valeur, même lorsqu'on soulève des questions importantes d'intérêt public.

Bien que la médiation ne soit pas appropriée dans tous les cas, on devrait y accorder la préférence plutôt qu'à l'arbitrage. Dans le cadre de la gestion régulière des cas, on devrait procéder à une évaluation initiale afin de déterminer si la médiation est appropriée.

Les résultats de la résolution d'un différend par la médiation répondront de façon plus précise aux besoins particuliers des parties. La médiation permet d'utiliser de façon plus efficace que l'arbitrage les ressources limitées du Tribunal et de la partie concernée.

Dans la mesure où l'un ou l'autre des Organismes n'est pas en mesure d'intégrer un plus grand recours à la médiation anticipée en se fondant sur l'exemple établie par la CAMO, le facilitateur recommande que cette question soit examinée de nouveau au sein du regroupement avant la fin de l'année civile 2008.

### **15. Réunions régulières des arbitres**

Les Organismes tiennent régulièrement des réunions des arbitres afin de discuter de questions liées au droit, aux politiques et aux pratiques.

Cette initiative est terminée.

### **16. Comité consultatif communautaire commun**

Le facilitateur indique qu'il s'agit d'un objectif à long terme qui doit être reporté jusqu'à ce que le regroupement ait développé une communauté constante et régulière d'utilisateurs ainsi qu'une identité propre. Cette initiative devrait être examinée à nouveau à une date ultérieure et faire l'objet d'une discussion à une date ultérieure.

Le projet de regroupement des organismes de réglementation a fourni une occasion unique de grouper des organismes qui œuvrent dans des secteurs semblables et connexes et d'utiliser de façon optimale des ressources communes tout en améliorant la qualité, la constance et l'accessibilité des services publics.

Cet exercice a permis de cerner des pratiques exemplaires qui existent déjà et de collaborer afin d'en élaborer de nouvelles. La co-occupation constitue une première étape essentielle. En soi, ce changement permettra d'augmenter de façon importante les occasions d'interaction entre les Organismes, ce qui permettra également une meilleure exploitation et un meilleur usage d'une gamme complète de connaissances, de compétences et d'expertises propres au regroupement. En mettant plus l'accent sur la médiation anticipée comme méthode alternative au modèle traditionnel d'audience, on fait un pas important et essentiel. Ces changements contribueront à la mise en œuvre d'un certain nombre de pratiques exemplaires modernes. Cette gamme d'initiatives, qui seront mises en œuvre à titre de projet unique, se traduira par une amélioration constante des services et l'excellence de l'arbitrage.

Pendant le processus de consultation et en travaillant avec les Organismes, le facilitateur a tenté de s'assurer que cet exercice ne constituait pas une intégration ni une fusion des différents Organismes pour n'en former qu'un seul, et qu'il n'était pas perçu ainsi. Le maintien de l'indépendance, de l'expertise et du mandat de chaque Organisme constituait le fondement de cet exercice.

Point tout aussi important, cette initiative ne constitue pas un exercice de réduction des coûts. Son objectif est plutôt d'établir une relation entre les différents Organismes qui permettra une utilisation plus efficace des ressources existantes.

Les initiatives décrites dans le présent rapport représentent un plan d'action qui, lorsqu'il aura été entièrement mis en œuvre, correspondra au mandat établi pour le projet de regroupement des organismes de réglementation et placera ces Organismes au premier rang d'un système de justice administrative modernisé en Ontario.

Selon le facilitateur, le succès du projet permettrait, comme ce fut le cas, d'obtenir de l'information et des commentaires directs des personnes qui connaissent le mieux le travail d'un tribunal, c'est-à-dire le personnel et les personnes nommées ainsi que leurs groupes d'utilisateurs.

Le travail visait principalement à cerner de façon nuancée les pratiques qui peuvent être plus efficaces s'il y a coordination et mise en commun tout en s'assurant que cette mise en commun ne mettait pas en péril l'indépendance ou l'expertise de chaque Organisme. Il aurait été impossible d'atteindre ces résultats sans les opinions et les suggestions des personnes qui travaillent au sein des Organismes ou en collaboration avec ces derniers.

Le facilitateur désire remercier particulièrement les Organismes ainsi que leur présidence pour leur contribution et leur participation à cet important projet.

Le facilitateur désire également remercier toutes les institutions et les personnes qui ont participé au processus de consultation, que ce soit dans le cadre des discussions non officielles ou par des réponses écrites relativement au rapport intérimaire.

© Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 2007  
ISBN 978-1-4249-4917-5 (Imprimé)  
ISBN 978-1-4249-4918-2 (PDF)

